

## Analisa kinerja perusahaan sebelum dan sesudah akuisisi studi kasus: perusahaan minyak maxus

Maria Benedikta Dwianantawati I., author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20438821&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Akuisisi dan merger merupakan alternatif strategi yang telah lazim digunakan dalam upaya pengembangan maupun mempercepat pertumbuhan perusahaan di berbagai jenis industri. Demikian pula dalam industri perminyakan, dewasa ini sejumlah besar perusahaan minyak dan gas bumi telah banyak yang menempuh strategi tersebut. Tujuan dari akuisisi dan merger tersebut antara lain untuk mempercepat penguasaan pasar, skala ekonomis, dan memperkecil resiko entry barrier. Hasil yang diharapkan dari proses merger dan akuisisi ini adalah sinergi positif. Akan tetapi seringkali kendala yang menyebabkan gagalnya proses tersebut disebabkan oleh faktor budaya, kurang akurat dalam mengevaluasi target perusahaan, terlalu banyak diversifikasi dan lain sebagainya. Apabila perusahaan mampu mengatasi berbagai kendala tersebut, sinergi akan terjadi, perusahaan semakin mampu bersaing di industri dengan competitive advantage yang dimiliki dan bukan hal mustahil tingkat pengembalian di atas rata-rata akan tercapai pula.

Pada karya akhir ini, penulis mencoba untuk membahas berbagai langkah strategis yang dilakukan oleh manajemen baru dalam perusahaan dalam rangka memperbaiki kinerja perusahaan yang diakuisisi. Berbagai langkah strategis tersebut yang akhirnya mampu menghasilkan sukses bagi perusahaan. Adapun ruang lingkup pembahasan lebih berfokus pada sisi downstream perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah melalui data sekunder baik internal maupun eksternal perusahaan.

Maxus merupakan salah satu perusahaan independen terbesar di USA yang bergerak pada bisnis eksplorasi dan produksi oil dan gas bumi. Aktivitasnya meliputi lingkup domestik dan internasional yaitu di Indonesia dan Amerika Latin. Kondisi perusahaan selama tahun-tahun terakhir ini menunjukkan pertumbuhan negatif ditandai dengan sejumlah kerugian. Hal ini merupakan hasil agresifitas manajemen perusahaan dalam melakukan ekspansi tanpa dukungan finansial yang kuat. Untuk mendanai investasi kapital tersebut yaitu dengan cara melakukan pinjaman dan transaksi capital market. Sementara di sisi lain, dengan pengalaman selama bertahun-tahun di dalam industri perminyakan baik dalam segi operasional di lepas pantai maupun di darat, Maxus memiliki aset penting dalam bidang teknologi ekspertise dan sumber daya manusia yang telah berpengalaman di sejumlah negara.

Sementara ini YPF adalah perusahaan minyak Argentina yang merupakan hasil privatisasi pada tahun 1991. Lingkup industri yang dimiliki meliputi bisnis dari hulu sampai dengan hilir. Mulai dari produsen minyak sampai dengan pengadaan gas station. Sukses dalam membawa perusahaan go public di NYSE, merupakan hasil kerja keras manajemen dalam rangka membuat perusahaan menjadi semakin profesional, efektif dan efisien. Dukungan management leadership yang kuat, konservatif dalam mengelola finansial perusahaan merupakan kunci sukses perusahaan. Dengan dukungan finansial yang kuat, pertumbuhan dari tahun ke tahun yang menjanjikan, perusahaan mencoba untuk melakukan ekspansi ke arah internasional khususnya

lingkup Amerika latin, sesuai dengan pernyataan misi dan visi perusahaan.

Akuisisi terjadi pada tahun 1995 antara YPF terhadap Maxus. Dengan kelemahan dan kekuatan yang dimiliki kedua perusahaan tersebut, proses akuisisi ini menjadi sukses dan mampu menghasilkan suatu sinergi. Kekuatan manajemen YPF dalam membenahi Maxus dalam kurun waktu satu tahun telah mampu menjadikan Maxus menghasilkan laba. Di lain pihak dengan aset teknologi yang dimiliki Maxus semakin mempermudah dan mempercepat YPF dalam mengadopsi teknologi tersebut. Demikian pula sejumlah subsidiary yang dimiliki Maxus di Amerika Selatan. Misi dan Visi perusahaan dalam rangka memperluas pasar khususnya di Amerika Latin menjadi semakin mudah terealisasi.

Kunci sukses manajemen dalam rangka membenahi manajemen Maxus dan sekaligus mengimplementasikan sejumlah kebijaksanaan dalam rangka membawa perusahaan pada peringkat industri yang diinginkan. Sumber daya manusia dan teknologi merupakan aset yang secara spesifik ingin diberdayakan dalam rangka penciptaan nilai-nilai di perusahaan. Metodologi yang digunakan dalam upaya menciptakan nilai-nilai tersebut adalah melalui value based management. Implementasi kebijaksanaan tersebut adalah pemberdayaan sumber daya manusia melalui pelatihan, otonomi dan management by objective. Komitmen dan prioritas dalam hal teknologi tetap berjalan karena perusahaan menyadari bahwa aset tersebut merupakan kunci sukses di masa yang akan datang. Memfokuskan aktivitas perusahaan pada core business dan core competence, sehingga pada sejumlah aktivitas diberlakukan strategi outsourcing. Mengevaluasi setiap aktivitas perusahaan melalui return on capital (ROCE) sehubungan dengan rencana kerja yang akan diimplementasikan di masa yang akan datang. Mengubah budaya perusahaan melalui program initiative for change (I4C), yang merupakan upaya mengubah persepsi karyawan sehubungan dengan aktivitas dan iklim manajemen yang berfokus pada upaya menekan biaya. Tetap memberlakukan sistem konservatif dalam mengendalikan investasi kapital di sejumlah aktivitas. Dan yang mendasari seluruh proses integrasi ini adalah bentuk komunikasi yang diterapkan baik melalui bentuk formal maupun informal. Secara berkala dilakukan pertemuan antara manajemen dan karyawan. E-mail sebagai sarana penunjang komunikasi di perusahaan. Sistem komunikasi menjadi lebih transparan, bersifat dua arah dan menghindari segala kecenderungan bentuk birokrasi. Manajemen menyadari benar peranan penting komunikasi ini. Sehingga hal yang senantiasa digaris bawahi adalah aspek ini.

Dengan sukses membawa Maxus sebagai internasional bisnis upstream menjadi perusahaan yang menguntungkan dan secara finansial maupun market share, perusahaan mampu bertumbuh dan menunjukkan kinerja yang semakin baik hal ini menunjukkan hasil sinergi dan akuisisi kedua perusahaan tersebut. Akan tetapi ada hal-hal lain yang sepatutnya manajemen memberikan ekstra perhatian yaitu dalam hal sumber daya manusia, khususnya dalam masa integrasi. Kesiapan tenaga SDM dalam menghadapi permasalahan yang akan timbul sebagai dampak berbagai macam strategi yang diterapkan khususnya dalam hal cost control, diperlukan kepekaan dan peranan yang lebih simpatik dan manajemen dalam menangani masalah tersebut. Dengan adanya orientasi target maupun biaya yang mampu ditekan yang harus dicapai seningkalì membuat bias dalam pengambilan keputusan maupun mengambil alternatif solusi. Demikian pula moral karyawan dalam rangka menciptakan iklim pro aktif di perusahaan. Perusahaan perlu memikirkan alternatif solusi agar ketenlibatan karyawan secara aktif dan profesional dapat muncul dan timbul perasaan untuk ikut merasa memiliki perusahaan.